

KAPITEL 17

Verhandeln in Krisen und Konflikten

Wenn jemand schreit, beginnt deine eigentliche Verhandlungsarbeit erst.

Es gibt Momente, in denen Verhandlungen eskalieren. Ein Kunde ist fuchsteufelswild. Ein Lieferant bricht ein Versprechen. Ein Projekt steht kurz vor dem Scheitern. Und der andere schlägt verbal auf den Tisch.

In diesen Momenten tut der normale Mensch eines von zwei Dingen: Er geht in den Gegenmodus – laut, defensiv, aufgeregt. Oder er zieht sich zurück – still, abwartend, hoffend, dass es sich von selbst erledigt.

Beides ist falsch. Und beides ist teuer.

Dieser Teil zeigt dir, wie du in Krisensituationen ruhig und handlungsfähig bleibst – und aus einer Eskalation oft noch einen besseren Deal machst als vorher.

AUF DEN PUNKT

- Krisen sind emotionale Ausnahmezustände – und genau deshalb brauchen sie Struktur.
- Wer im Krisengespräch ruhig bleibt, hat die stärkere Position.
- Zuhören kommt vor Lösen – auch wenn der Druck groß ist.
- Ein gut geführtes Krisengespräch kann die Beziehung sogar stärken.
- Nach der Krise ist vor der nächsten – Reflexion schafft Lernkurve.

Warum Druck und Schreien keine Argumente sind

Wenn ein Kunde schreit, passiert etwas Interessantes: Er verliert Verhandlungsmacht. Nicht sofort. Nicht sichtbar. Aber langfristig.

Denn: Wer schreit, signalisiert, dass er keine anderen Mittel mehr hat. Er hat keine Argumente mehr. Er hat keine Optionen mehr, die er gerne nennen würde. Er ist emotional – und damit in einem Moment, in dem er schlechte Entscheidungen trifft.

Dein Job in diesem Moment: nicht mitreißen lassen. Ruhe ist deine Waffe.

NOTIZ AM RANDE

Der lauteste Mensch im Raum hat nicht immer Recht. Aber er hat häufig einen echten Schmerz. Wer diesen Schmerz versteht, kann ihn lösen – und das ist Macht.

Struktur für das Krisengespräch: Fünf Schritte

Krisengespräche brauchen eine klare Struktur – nicht weil Struktur gefühllos ist, sondern weil sie hilft, nicht im Chaos zu versinken.

Schritt 1 – Luft rausnehmen

Bevor irgendetwas anderes passiert: Lass den anderen reden. Vollständig. Ohne Unterbrechung. Ohne Rechtfertigung. Ohne Ja, aber.

Das ist schwerer als es klingt. Denn während der andere redet, arbeitet in dir schon die Verteidigung. Lass sie kurz warten.

Ich höre dir zu. Lass mich alles verstehen, bevor wir über Lösungen reden.

Schritt 2 – Fakten klären

Wenn die erste Welle vorüber ist: Kläre, was tatsächlich passiert ist – sachlich, ohne Wertung.

Ziel ist nicht Schuld, sondern Klarheit. Solange du nicht weißt, was tatsächlich das Problem ist, kannst du es nicht lösen.

Damit ich dir wirklich helfen kann: Was ist genau passiert – und wann?

Schritt 3 – Verantwortung sortieren

Jetzt – und nicht früher – wird geschaut: Wer hat welchen Teil beigetragen? Das ist keine Schuldzuweisung, sondern Aufgabenteilung.

Wer zu schnell alles auf sich nimmt, verliert. Wer alles abweist, auch. Faire Verantwortungsteilung ist der Weg.

Ich sehe, dass auf unserer Seite X nicht so gelaufen ist wie vereinbart. Gleichzeitig hat es auf eurer Seite Y gegeben. Ich möchte, dass wir beides fair betrachten.

Schritt 4 – Optionen erarbeiten

Jetzt erst: Lösungen. Nicht Entschuldigungen, nicht Erklärungen, sondern konkrete Optionen.

Frag den anderen aktiv nach seiner Präferenz. Das gibt ihm das Gefühl von Kontrolle – und dir die Information, was wirklich gebraucht wird.

Was können wir sofort tun? Was braucht mehr Zeit? Welche Option bevorzugst du – und warum?

Schritt 5 – Deal fixieren

Jede Krisenlösung braucht ein Ende, das klar ist: Wer macht was? Bis wann? Und wie wird das bestätigt?

Schriftliche Bestätigung nach Krisengesprächen ist keine Bürokratie. Sie ist Absicherung – für beide Seiten.

Ich fasse kurz zusammen: Wir machen X bis Donnerstag. Du bekommst dafür Y. Passt das so – soll ich das kurz schriftlich schicken?

FEHLER, DIE DU DIR SPAREN KANNST

- Sofort in die Defensive gehen, wenn jemand laut wird.
- Versprechen machen, nur um den Druck aus dem Gespräch zu nehmen.
- Dem anderen Recht geben, obwohl du weißt, dass die Fakten anders liegen.
- Das Krisengespräch ohne klares Ergebnis beenden.
- Die Krise persönlich nehmen – meistens geht es um Erwartungen, nicht um dich.

Praxisfall: Kunde droht mit Kündigung

Ein langjähriger Kunde ruft an. Sein Ton ist kalt. Er sagt:

Ich habe gerade mit eurem Mitbewerber gesprochen. Die können das besser und günstiger. Wenn sich bei euch nichts ändert, sind wir weg.

Was jetzt viele tun: Sofort Rabatt anbieten. Sich entschuldigen. Versprechen machen, die sie vielleicht nicht halten können.

Was du stattdessen machst:

1. Ruhe bewahren. Keinen Gegendruck. Keinen Sofortrabatt.
2. Fragen stellen: Ich höre, dass du unzufrieden bist. Was genau hat nicht funktioniert?
3. Zuhören – vollständig. Ohne Unterbrechung.
4. Fakten klären: Was hat der Mitbewerber konkret angeboten?
5. Wert neu benennen: Ich möchte, dass wir kurz schauen, was unsere Zusammenarbeit dir bisher gebracht hat.
6. Optionen anbieten: Nicht Rabatt – sondern Lösung.
7. Ergebnis fixieren: Was ändern wir? Wann? Wie wird das überprüft?

In vielen Fällen ist die Kündigungsdrohung kein wirklicher Kündigungswille – sondern ein Signal, dass sich jemand nicht gesehen fühlt. Wer dieses Signal richtig liest, kann die Beziehung retten – und oft sogar stärken.

CHECKLISTE KRISENGESPRÄCH

Habe ich dem anderen vollständig zugehört _____

Was ist wirklich passiert (Fakten) _____

Wie haben wir die Verantwortung aufgeteilt _____

Welche Optionen wurden angeboten _____

Was ist vereinbart (Wer / Was / Bis wann) _____

Wird das schriftlich bestätigt _____

Was lerne ich für das nächste Mal _____

FRAGEN FÜR DEIN TEAM

- Wie reagieren wir aktuell, wenn ein Kunde eskaliert – und was würde besser funktionieren?
- Haben wir eine gemeinsame Vorgehensweise für Krisengespräche?
- Welche Krisen der letzten Monate hätten wir besser lösen können – und wie?
- Wer in unserem Team ist schon stark darin, ruhig zu bleiben, wenn Druck kommt?
- Wie gehen wir intern mit Konflikten um – und was können wir davon lernen?

www.fresh-content.at | © Harald Kopeter | DEALMAKER – Bonusmaterial